



*Maestría en*  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Artículo Académico Previo a la Obtención del  
Título de Magíster en Administración de Empresas**

**AUTOR:** Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés

**TUTOR:** Dr. Christian Enrique Dávila Lara

Artículo Profesional: El liderazgo transformacional y su impacto en las  
organizaciones: género y consecuencias a largo plazo.

Artículo Profesional: El Liderazgo Transformacional y su Impacto en las  
Organizaciones: Género y Consecuencias a Largo Plazo.

Por

Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés

Agosto 2021

Aprobado:

Christian, E, Dávila, L, Tutor  
María, B, Castillo, Q, Presidente del Tribunal  
Carlos, A, Manosalvas, V, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30, agosto, 2021  
Christian, E, Dávila, L.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30, agosto, 2021  
Carlos, A, Manosalvas, V.

\_\_\_\_\_ 30, agosto, 2021

Maía, B, Castillo, Q.  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación denominado: **El Liderazgo Transformacional y su Impacto en las Organizaciones: Género y Consecuencias a Largo Plazo**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés

Correo electrónico: villafuerteasociados@gmail.com

### **Autoría de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado: **El Liderazgo Transformacional y su Impacto en las Organizaciones: Género y Consecuencias a Largo Plazo**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Agosto de 2021



---

Jaime Rodrigo Villafuerte Cortés

Correo electrónico: [villafuerteasociados@gmail.com](mailto:villafuerteasociados@gmail.com)

## **Dedicatoria**

Este proyecto de investigación, lo dedico a mis padres, a mi esposa y a mis hijos por su incondicional apoyo en mis varias aventuras académicas y profesionales.

## **Agradecimiento**

Gracias Señor, por permitirme obtener un logro más, también en mi vida académica.

Al Dr. Cristian Dávila, por su acompañamiento y consejos en la elaboración de este proyecto; así como también a todos quienes conforman la planta docente del MBA de la UIDE.

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objeto analizar liderazgo transformacional, entender como se ha impregnado en la empresa a nivel del mundo, cuál es su impacto a largo plazo y si el género influye positivamente en este tipo de liderazgo. Se realizó la revisión de literatura de varios autores, en especial de las teorías de Bass y Avolio; Así mismo, se realizó una investigación actualizada de varios conceptos teóricos, los que sirvieron de columna vertebral para este artículo. Para el análisis del caso de estudio se consideraron dos compañías, JOHN OSTEEN CPJO CIA. LTDA y la firma DISTRIVILLAFUERTE CIA. LTDA., la primera empresa tiene como objeto social la enseñanza primaria y secundaria en la ciudad de Quito, principalmente en el Valle de los Chillos; la segunda entidad en cambio, tiene como objeto principal la distribución de productos de consumo masivo en el sur de Quito. La metodología de investigación es de carácter cualitativo, de corte descriptivo y analítico. Así, se tomó una muestra de los líderes dentro de estas organizaciones y la aplicación de herramientas de investigación como encuestas y cuestionarios como el Multifactorial Leadership Questionnaire en referencia a Avolio, con variables de género. Finalmente, se expone el detalle de los resultados obtenidos, y se procedió con la formulación de conclusiones y recomendaciones, esto con el objetivo de demostrar que el liderazgo transformacional, es un liderazgo positivo en la actualidad y que definitivamente existe un impacto en el género y en el largo plazo

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional, género, tiempo, consecuencias, gerencia, impacto, éxito.

### **Abstract**

The present research aims to analyze transformational leadership, understand how it has been impregnated in companies worldwide, what is its long-term impact and if gender positively influences this type of leadership. A literature review of several authors was carried out, especially the theories of Bass and Avolio; Likewise, an updated investigation of several theoretical concepts was carried out, which served as the backbone for this article. For the analysis of the case study, two companies were considered, JOHN OSTEEN CPJO CIA. LTDA and the firm DISTRIVILLAFUERTE CIA. LTDA., The first company has as its corporate purpose primary and secondary education in the city of Quito, mainly in the Valle de los Chillos; the second entity, on the other hand, has as its main purpose the distribution of mass consumption products in the south of Quito. The research methodology is qualitative, descriptive and analytical in nature. Thus, a sample of the leaders within these organizations was taken and the application of research tools such as surveys and questionnaires such as the Multifactorial Leadership Questionnaire in reference to Avolio, with gender variables. Finally, the detail of the results obtained is exposed, and conclusions and recommendations were formulated, this with the aim of demonstrating that transformational leadership is currently positive leadership and that there is definitely an impact on gender and in the long run

**Key Words:** Transformational leadership, gender, time, consequences, management, impact, success.

## Tabla de Contenidos

Dedicatoria .....	<b>v</b>
Agradecimiento .....	<b>vi</b>
Resumen Ejecutivo .....	<b>vii</b>
Abstract .....	<b>viii</b>
Tabla de Contenidos .....	<b>ix</b>
Lista de Tablas .....	<b>xii</b>
Lista de Figuras .....	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>1</b>
Antecedentes del Problema.....	2
Enunciado del Problema.....	3
Propósito del Estudio.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Significancia del Estudio.....	5
Naturaleza del Estudio.....	5
Definición de Términos.....	6
Limitaciones.....	7
Delimitaciones .....	8
Resumen .....	8
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>9</b>
Nacimiento del Liderazgo Transformacional .....	9
Multifactorial Leadership Questionnaire.....	9
Laissez Faire .....	9
Factores Determinantes en el Liderazgo Transformacional .....	9
Características del Liderazgo Transformacional .....	10
Impacto del Liderazgo Transformacional.....	10
En América.....	10

En Latam .....	11
En Sudamérica .....	11
En Ecuador .....	11
En el Sector del Comercio de Alimentos y Educación de Ecuador.....	12
Liderazgo Transaccional y las Recompensas .....	12
Liderazgo y Género .....	13
Rosener .....	13
Druskat .....	14
Komives .....	14
Maher .....	15
López-Zafra y Morales.....	16
Diferencias y Semejanzas de Género .....	16
Alta y Baja Dirección .....	16
Estereotipos.....	17
<b>Capítulo 3: Metodología .....</b>	<b>18</b>
Diseño de la Investigación.....	20
Pertinencia del Diseño.....	22
Población y muestra .....	23
Consentimiento informado .....	24
Confidencialidad .....	25
Localización geográfica.....	25
Instrumentación.....	26
Recolección de datos .....	34
Análisis de datos .....	35
Validez y Confiabilidad.....	35
Resumen .....	36
<b>Capítulo 4. Resultados.....</b>	<b>37</b>
Introducción.....	37

Análisis del Alfa de Chronbach .....	37
Tamaño de la Muestra .....	38
Resultados Estadísticos .....	38
Análisis Cualitativo.....	39
Análisis cuantitativo.....	43
Análisis Vivariado de las Variables .....	48
Hallazgos .....	53
Resumen .....	54
Propuesta de valor de la investigación .....	55
<b>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
Conclusiones .....	57
Recomendaciones.....	58
Contribuciones Teóricas y Prácticas .....	59
Futuras Investigaciones .....	59
Referencias.....	61
Apéndice A: Matriz Metodológica.....	65
Apéndice B: Formato del cuestionario MLQ 5X.....	66
Apéndice C: Cuestionario para los Trabajadores para Medir el Impacto Organizacional en las Entidades.....	67

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Factores de la matriz operacional</i> .....	18
<b>Tabla 2</b> <i>Universo poblacional</i> .....	23
<b>Tabla 3</b> <i>Operacionalización de Variables</i> .....	27
<b>Tabla 4</b> <i>Resultados del Alfa de Chronbach</i> .....	36
<b>Tabla 5</b> <i>Tamaño de la muestra</i> .....	38
<b>Tabla 6</b> <i>Edad agrupada de los participantes</i> .....	39
<b>Tabla 7</b> <i>Características de las generaciones</i> .....	40
<b>Tabla 8</b> <i>Dimensiones del liderazgo transformacional</i> .....	43
<b>Tabla 9</b> <i>Estadística descriptiva de las dimensiones del liderazgo transformacional</i> ...	44
<b>Tabla 10</b> <i>Dimensiones del liderazgo transformacional según género del jefe inmediato</i> .....	45
<b>Tabla 11</b> <i>Influencia del género</i> .....	46
<b>Tabla 12</b> <i>Efectos en el largo plazo</i> .....	46
<b>Tabla 13</b> <i>Dimensiones del impacto organizacional según el género del jefe inmediato</i> .....	47
<b>Tabla 14</b> <i>Correlación de Pearson entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del impacto organizacional (género y largo plazo)</i> .....	49
<b>Tabla 15</b> <i>Principales correlacione de las variables de estudio.</i> .....	51
<b>Tabla 16</b> <i>Correlación entre las variable dependiente e independiente de estudio</i> .....	53

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Matriz operacional del trabajo de titulación</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Género y edad de los encuestados</i> .....	41
<b>Figura 3</b> <i>Género y empresas que forman parte de la investigación</i> .....	42
<b>Figura 4</b> <i>Liderazgo Transformacional</i> .....	56

## Capítulo 1: Introducción

La presente investigación tiene como objeto analizar liderazgo transformacional y su impacto en el largo plazo y en el género, su definición, de donde nace, como ha evolucionado, hacia a donde se proyecta, entender como se ha impregnado en la empresa a nivel del mundo, pero en especial en entender cómo opera en la ciudad de Quito, cuál es su impacto a largo plazo y si el género influye positivamente en este tipo de liderazgo. Se busca indagar a nivel mundial sobre el aspecto expuesto, y que es el título de esta investigación, pero principalmente lo que se busca es conocer que tan desarrollado o que tan no desarrollado se encuentra en la ciudad de Quito y en la actualidad el liderazgo transformacional. Para ello se han escogido dos empresas Distrivillafuerte Cía. Ltda. y John Osteen CPJO Cía. Ltda., con el fin de allí realizar los exámenes del tema propuesto.

Así, se da inicio a este artículo profesional, con el Capítulo uno, donde se realiza una breve introducción, antecedentes y enunciado del problema; Luego, se aborda el propósito, la significancia y la naturaleza del estudio. Para posteriormente, entregar una definición de términos, limitaciones, delimitaciones y el correspondiente resumen.

En lo que respecta al capítulo dos, se aborda lo concerniente a la revisión de literatura, donde principalmente se analiza cómo nace el liderazgo transformacional, cuáles son sus características, el análisis del liderazgo y del género, así como también las diferencias y semejanzas de género en el largo plazo.

El capítulo tres, se encuentra nutrido del método de investigación, el mismo que será cuantitativo de tipo descriptivo y analítico. Y, cualitativo para obtener las muestras poblacionales requeridas de las organizaciones o empresas, y el uso de herramientas de investigación, como, por ejemplo: encuestas y cuestionarios.

En el capítulo cuatro, se encuentran los resultados y el análisis interpretativo de esos resultados, con el fin de demostrar la fiabilidad y certeza de los datos de la encuesta, y de los resultados estadísticos a través de la descripción de datos simples.

Finalmente, el capítulo cinco, compuesto de las recomendaciones y conclusiones con el fin de demostrar el impacto positivo que tiene en el largo plazo el liderazgo transformacional de género.

### **Antecedentes del Problema**

Las empresas John Osteen CPJO Cía. Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., son dos empresas que se dedican, la primera a la educación primaria y secundaria en Quito, específicamente en el vale de los chillos; Y, la segunda a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, realizando una cobertura tienda a tienda en las zonas sur oriente y sur occidente de Quito.

Las empresas tienen como CEOs a los señores: Jaime Villafuerte y Verónica Guasumba. Distrivillafuerte Cía. Ltda., fue constituida legalmente ante la autoridad competente en el año 2018; John Osteen CPJO Cía. Ltda., fue constituida en el 2016. Entre las dos empresas suman alrededor de sesenta y cinco colaboradores.

En lo que respecta a la trayectoria y perfil profesional de los CEOs, se obtuvieron los siguientes datos: Jaime Villafuerte, es Abogado, especialista en derecho de empresa por la UASB, Mediador por el CNJ con el aval de la Universidad Católica del Ecuador. Antes de fundar Distrivillafuerte Cía. Ltda., había incursionado en varios proyectos de emprendimientos en los sectores de ventas al por mayor y automotriz; Verónica Guasumba, es Magister en educación, quien antes de representar a la empresa John Osteen CPJO Cía. Ltda., trabajaba allí como profesora, donde adquirió la expertis necesaria para ser la Gerente de la firma, siendo el una de las instituciones mejor ranqueadas a nivel país.

Como aspectos microeconómicos relevantes, las dos empresas durante el año 2019 generaron un incremento en sus ventas de aproximadamente el 20%, cada una. Las empresas se encuentran registradas y con sus obligaciones al día con los órganos de control nacionales y cantonales.

Los gerentes de las dos firmas, se encuentran en constante capacitación, la misma que es trasladada a sus colaboradores, según la información brindada por los CEOs.

Adicionalmente, los colaboradores de las dos firmas, cuentan con crédito directo en las compañías, en relación a los proyectos que tienen para cada una de las compañías.

### **Enunciado del Problema**

Uno de los limitantes del liderazgo transformacional, surge de la hegemonía que mantiene el liderazgo transaccional en las empresas, así como un liderazgo en el que predomina el género masculino. Aún hasta la presente fecha siguen existiendo vestigios, amplios y profundos, de lo que es el liderazgo transaccional en varias formas y predominio del género masculino. Hoy en día, justamente en razón de esta dicotomía, se siguen realizando sendos y bastos estudios en relación a estos dos tipos de liderazgos, el transformacional y el transaccional.

Los transformacionales, son aquellos líderes que no tienen que imponer criterios, pueden ser identificados como personas que buscan generar un interés genuino en sus subalternos, que buscan motivarlos, y generar proactividad de parte de estos últimos. La proactividad no se exige, nace del subalterno.

A diferencia de los transformacionales, los transaccionales, manejan más una política de recompensas con las personas que se encuentran bajo su mando. Existen estudios como por ejemplo los realizados por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, que,

basándose en el MLQ, y estableciendo una diferencia entre lo que son empresas públicas y privadas, con y sin fines de lucro, como variables moderadoras del tipo de firma, la posición del líder en la organización, y el modo de medir la eficiencia, se puede evidenciar como el líder transformacional emerge de las instituciones públicas o sin fines de lucro.

Tanto John Osteen CPJO Cía. Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., son empresas que cuentan con gran proyección de crecimiento en cada uno de sus nichos de negocio. Han mejorado sus ventas y en general ha crecido su patrimonio.

Pese a lo acotado, las dos empresas no conocen de manera detallada y profunda como aprovechar las ventajas, que se pueden obtener en beneficio de las organizaciones, si se aplica el modelo del liderazgo transformacional. John Osteen CPJO Cía. Ltda., es dirigida por personas una persona que pertenece al género femenino y Distrivillafuerte Cía. Ltda., por una persona del género masculino.

Esto, permitirá que los colaboradores se sientan motivados y generen un sentido de pertenencia hacia las compañías, lo que redundará en actividades proactivas y crecimiento mutuo, tanto de las empresas como de sus colaboradores enfocados en objetivos comunes.

### **Propósito del Estudio**

#### **¿Qué determina el proceso de investigación de éste estudio?**

Permite determinar el impacto que tiene a través del tiempo el liderazgo transformacional, dentro de las empresas privadas, con énfasis en el género, entorno a los colaboradores que realizan actividades en dichas corporaciones.

#### **¿Qué utilidad manifiesta el desarrollo de esta Investigación?**

Identificar, conocer y saber las varias recomendaciones y propuestas en referencia al liderazgo transformacional a través del tiempo, con énfasis en el género.

## **Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo general***

Analizar el liderazgo transformacional en las organizaciones manteniendo en el género y consecuencias a largo plazo

### ***Objetivos específicos***

Determinar las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional en las organizaciones.

Identificar las principales dimensiones que influyen en el Impacto organizacional.

Evaluar el género y su influencia en el liderazgo transformacional de las organizaciones.

## **Significancia del Estudio**

Esta investigación es significativa, por cuanto permite vislumbrar lo importante que llega a ser para las firmas, implementar y trabajar en una atmósfera de liderazgo transformacional, en este caso específico, principalmente para las empresas JOHN OSTEEN CPJO CIA. LTDA y DISTRIVILLAFUERTE CIA. LTDA; Así como también, conocer el impacto que esto tiene en toda la organización.

## **Naturaleza del Estudio**

En el presente estudio, se consideró adoptar una metodología de investigación de carácter cualitativo, de corte descriptivo y analítico. Se ha desarrollado en base al análisis de varios tratadistas que han profundizado en el estudio del liderazgo transformacional y su impacto a largo plazo, así como el impacto en el género.

Tratadistas como, Rossener, Druskat, Komives, Maher, que han dado un sentido objetivo al liderazgo transformacional y su importancia en el largo plazo, con enfoque

en el género. Así se busca esbozar, analizar, y pronosticar cual va a ser el efecto de estos comportamientos, de estos individuos en las empresas, en las corporaciones.

Es por esto que es necesario conocer acerca de las características subjetivos y objetivas del liderazgo transformacional, así como de los estereotipos implícitos en él.

Conocer, brevemente de que se trata el liderazgo transaccional, y como evitarlo, así como también entender el sistema de recompensas de este tipo de liderazgo.

Para finalizar, en lo que respecta del método estadístico, esta investigación, se apoyará en herramientas de estadística inferencial de poblaciones finitas para el cálculo de la muestra de la población que actualmente se encuentra en las empresas John Osteen CPJO Cía. Ltda. Y Distrivillafuerte Cía. Ltda. Una vez hecho esto, se realizará un estudio de datos con técnicas de estadística descriptiva, para arribar a las concernientes conclusiones y recomendaciones.

### **Definición de Términos**

**Liderazgo:** El liderazgo es aquella capacidad que tiene el ser humano para influir, motivar, orientar y llevar a cabo acciones para lograr sus metas y objetivos que involucren a personas y grupos de personas, generalmente con valores. (Martin, 2017)

**Persona Proactiva:** Persona proactiva, es aquella que no necesita de otras personas para realizar su trabajo o actividades, es mas, quien es proactivo realiza sus tareas y otras aun sin que le hayan sido encomendadas con el fin de obtener los mejores resultados a nivel personal o grupal. (Aguilera, 2015)

**Género Humano:** Se lo define como aquella arquitectura cultural y social, mediante la cual se van armando las relaciones entre hombres y mujeres, en relación con el contorno social, para así definir patrones y valores. (Mingol, 2016)

**Corporación:** A la corporación se la puede entender como un sinónimo de empresa o compañía. También se la puede definir como, aquel conjunto de individuos

que tienen por objeto el bienestar de sus socios, sea de cualquier tipo. (Llobera, Pellicer, & Arevalo, 2015)

**Comunicación organizacional:** Es aquel proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de las organizaciones. (Alapont, 2017)

**Crecimiento profesional:** Es aquella evolución positiva que tiene el profesional, en relación a sus aspiraciones laborales, mediante el desarrollo de competencias y constante preparación. (Aguilera, 2015)

**Recompensas:** Existen varios tipos de recompensas, principalmente: las financieras, aquellas que el colaborador percibe a través de términos monetarios y por lo tanto tienen un valor en divisas; y las recompensas no monetarias, son aquellas que no tienen un valor financiero, pero son consecuencia de su trabajo, del clima laboral y por el cumplimiento de objetivos. (Alapont, 2017)

**Éxito profesional:** Es la meta máxima, deseada y a la que aspira la mayor parte de colaboradores que prestan servicios a las corporaciones. El éxito profesional se lo alcance, principalmente conforme se van cumpliendo y alcanzando metas en el trabajo. (Llobera, Pellicer, & Arevalo, 2015)

### **Limitaciones**

La presente investigación, se encuentra limitada en el entorno exploratorio, por cuanto los supervisores y en general las fuerzas de ventas de las compañías indexadas a este proceso, trabajan desde muy temprano en la mañana y terminan sus labores en altas horas de la tarde; Por tanto, es complejo el levantamiento de información en campo.

Por cuanto existe una base teórica adecuada, análisis, e investigaciones relacionadas con este artículo, el mismo se enfoca en usar herramientas y metodologías detalladas en el capítulo 3 y 4.

### **Delimitaciones**

Esta investigación, gira en torno al estudio de las empresas Distrivillafuerte Cía. Ltda., y John Osteen CPJO Cía. Ltda.; Así mismo, ha sido realizada bajo estrictos parámetros de fiabilidad, cuenta con el absoluto apoyo de los gerentes de las dos empresas que son el caso del presente estudio. Así mismo, los jefes departamentales, en el especial el departamento de la gente, ha prestado amplio apoyo para la realización de este trabajo.

### **Resumen**

La presente investigación, tiene como objetivo general el estudiar el liderazgo transformacional y su impacto en el largo plazo y género; Así como también las dimensiones alrededor de estos hechos.

El estudio se centra en la ciudad de Quito, principalmente en el sur de Quito. Para obtener información más clara y precisa, se escogieron dos empresas: John Osteen Cpjo Cía. Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., Con el fin de obtener muestras allí, realizar el trabajo de campo y analizar los datos posteriormente para obtener conclusiones y recomendaciones relevantes, que permitan entender de una manera más académica los hechos que aborda este Artículo profesional.

## **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

### **Nacimiento del Liderazgo Transformacional**

Por allá por 1978, Burns, empieza a germinar la semilla de lo que hoy conocemos como liderazgo transformacional. Una revolución para su época. La hegemonía, hasta ese momento, se encontraba en manos del liderazgo transaccional. Siguiendo con la línea investigativa, aproximadamente en el año 1985, Bass, realiza estudios más profundos en relación a la cuestión del liderazgo transformacional.

### **Multifactorial Leadership Questionnaire**

De acuerdo a Martín (2017), el MLQ es un “instrumento de medición de liderazgo transformacional desarrollado por Bass, las siglas en ingles corresponden al Multifactorial Leadership Questionnaire” (p. 34). A partir de este momento, el “estudio del liderazgo transformacional adquiere mayor exponencialidad y fuerza” (Mingol, 2016). Según el MLQ, desarrollado por Bass y Avolio, se pueden distinguir varios componentes del liderazgo transformacional.

### **Laissez Faire**

Según Llobera, Pellicer y Arévalo (2015) consideran que “el Laissez Faire se enfoca hacia la ausencia de liderazgo, es decir no encaja, ni dentro del liderazgo transformacional ni dentro del liderazgo transaccional” (p. 58).

### **Factores Determinantes en el Liderazgo Transformacional**

De acuerdo Ruíz (2017) y Salcedo (2018) a Investigadores como Bass, ha identificado un conjunto de factores determinantes dentro del liderazgo transformacional, así tenemos:

- **Influencia idealizada.** Es aquella característica del líder transformacional que genera confianza y visión en el público que se encuentra a su mando.

- Factor inspiracional, aquí es donde el líder transformacional puede transmitir de manera efectiva su visión;
- Estimulación intelectual. Es la manera en la que el líder transformacional logra que su equipo sea disruptivo e innovador.
- Consideración individualizada. Es ese afán que tiene el líder transformacional en conocer cómo se encuentra su equipo de trabajo, haciéndolos saber lo importantes que son para la organización.

### **Características del Liderazgo Transformacional**

En el liderazgo transformacional están “inmersos los temas cívicos, los temas morales, los temas éticos” (Ignaciano, 2016). No se buscan alcanzar los “logros individuales lo que se busca es alcanzar los objetivos organizacionales, objetivos que son beneficiosos para toda la empresa y en el largo plazo. Las empresas y las organizaciones se convierten en empresas y en organizaciones transformacionales” (Bermejo & Martinez, 2012).

### **Impacto del Liderazgo Transformacional**

#### ***En América***

El gran referente para analizar el impacto de del liderazgo transformacional en América, es el país anglosajón, Estados Unidos. Una de las empresas de donde se pueden obtener datos en la región es Google Inc. Allí, se ha observado que existe un nexo fuerte y profundo entre liderazgo transformacional y felicidad, de allí el impacto que tiene el primer concepto en relación al segundo. Es decir, convergen, los dos, en la esfera del contexto organizacional. Para que exista un impacto positivo, en referencia al liderazgo transformacional, se deben tomar en cuenta los factores propios que predominan en la región, tales como: La comunicación directa y sin rodeos, el individualismo, y la introversión. En general en América, el liderazgo transformacional

debe operar entorno a los ejes de respeto, confianza y buen trato hacia los demás. Desafortunadamente el impacto del liderazgo transformacional difiere dependiendo de la región donde se asienta, en el continente (Sánchez, 2014)

### ***En Latam***

En Latinoamérica, el impacto del liderazgo transformacional se encuentra enmarcado dentro de un contexto diferente, pues debe realizar un análisis particular de la región. En esa parte del globo, el impacto positivo del liderazgo transformacional, depende de una acertada comunicación indirecta y sumisa, reacciones más sociables y colectivas, así como también ambientes organizacionales extrovertidos (Espinosa, Contreras, & Barbosa, 2014).

### ***En Sudamérica***

En esta región el liderazgo transformacional se encuentra marcado por una característica cultural, de lo que se conoce o denomina como viveza, una mal entendida sagacidad, que desencadena una suerte de imposición ilegítima de unos sobre otros en la organización y es allí donde radica la importancia de un líder organizacional y no sólo de un buen gerente. (Sánchez, 2014)

### ***En Ecuador***

Según Cañeque (2017) menciona que Ecuador, se “encuentra aún subsumido dentro de un liderazgo transaccional; Las medianas y grandes empresas son manejadas por gerentes, que en su mayoría, lo que buscan es transaccionar mas no transformar” (p. 88). Aquí, existe un impacto profundo, en relación al tema cultural, educativo y académico, que no permite avanzar hacia una cultura organizacional de liderazgo transformacional.

### ***En el Sector del Comercio de Alimentos y Educación de Ecuador***

El sector del comercio de alimentos y educación es diverso. Existen emprendedores y empresarios de todo tipo que van desde los micro hasta los grandes emporios mercantiles del país. Así mismo, en sector del retail no se puede hablar de liderazgo transformacional, ya que las cadenas de mando son muy cortas. En el sector de la educación, si hay impacto importante, pues las cadenas de mando, comprenden largos y complejos sistemas de jerarquías que manejados a través de un sistema transformacional generan mayores y mejores resultados para las firmas del sector. (Sánchez, 2014)

### **Liderazgo Transaccional y las Recompensas**

El liderazgo transaccional está diseñado para generar recompensas y dirección por excepción. Los líderes transaccionales recompensan a las personas a su cargo cuando realizan un buen trabajo. El líder transaccional es sumamente claro en las recompensas que existen si el trabajo es bien hecho. En lo referente a la dirección por excepción, esta hace referencia o quiere decir que, el líder transaccional interviene en la operación siempre y cuando algo vaya mal, caso contrario no interviene y cuando interviene, generalmente, será para castigar a sus empleados o colaboradores. (Cañeque, 2017)

Por su parte, Ruíz (2017) reconoce que “los investigadores han coincidido en que el liderazgo transformacional es muy importante para las empresas, aunque tampoco se debe denostar los aportes que pueden realizar a las organizaciones los transaccionales” (p. 90), a través del factor de la recompensa contingente, por ejemplo. Lo que se encuentra desde cualquier punto de vista y desde cualquier óptica vetado, es la utilización o la implementación del *laissez faire*, pues influye negativamente en el desempeño de los subordinados dentro de las firmas.

Existen estudios como por ejemplo los realizados por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, que, basándose en el MLQ, y estableciendo una diferencia entre lo que son empresas públicas y privadas, con y sin fines de lucro, como variables moderadoras del tipo de firma, la posición del líder en la organización, y el modo de medir la eficiencia, se puede evidenciar como el líder transformacional emerge de las instituciones públicas o sin fines de lucro. También en las instituciones sin fines de lucro o públicas, es positiva la relación entre eficiencia y liderazgo transformacional. A notar que se puede esperar, según lo acotado, que en las empresas públicas pueda existir una mayor presencia de liderazgo transformacional, lo que significa que en las empresas públicas también debería existir mayor proactividad, y consecuencias positivas para la organización a largo plazo en contraste con las empresas del sector privado o con fines de lucro. (Cañeque, 2017)

### **Liderazgo y Género**

Entonces se debe propender conocer si este estilo de liderazgo es adoptado, en mayor proporción por hombres o por mujeres, que impacto tiene dentro de las organizaciones y su efecto a largo plazo. Es innegable que el enfoque que se le ha dado a la presente investigación, ya ha sido abordado por varios investigadores que han seguido de cerca el desarrollo de estas variables.

### ***Rosener***

Rosener, en 1990, fue uno de los pioneros en realizar estudios relacionados a investigar donde existía mayor germen de liderazgo transformacional, por género. Las mujeres, de una manera más natural, se expresaban en términos transformacionales; los hombres, en cambio, se referían en términos más transaccionales. Esto tiene que ver con las habilidades blandas, lo que emocionalmente a consecuencia de la genética ya tienen en su ADN los hombres y las mujeres, por separado el uno y el otro.

Del estudio realizado por Rosener, se puede colegir que si bien es cierto las mujeres tienen ya ese tinte transformacional, este solo se pone en evidencia cuando el ambiente organizacional es el propicio para ello. Este ambiente, generalmente, se forma en organizaciones donde existe un predominio matriarcal (Cuadrado & Molero, 2019).

### ***Druskat***

Alapont (2017) cita a Druskat en 1994, en la que es “interesante al tomar la muestra de seis mil trescientos cincuenta y nueve hombres y mujeres católicos. Se les solicita que realicen una evaluación de quienes eran sus superiores mediante el MLQ” (p. 34).

El resultado fue abrumador, efectivamente las personas que evaluaron a sus superiores encontraron mayores características o reconocían como líderes transformacionales a las mujeres, mientras que a los hombres los identificaban con tintes transaccionales. Entonces, podemos colegir de estos investigadores, que, si una empresa o una corporación es más burocrática y rígida, será entonces una empresa más transaccional.

Entonces, también queda claro que las mujeres tienen una mayor capacidad de adaptación, pues si se encuentran en ambientes transaccionales o rígidos, se ciñen a dichos presupuestos. Por el contrario, si se encuentran en un ambiente de mayor flexibilidad, en organizaciones menos tradicionales y más abiertas al cambio, las mujeres allí podrán ejercer su verdadero estilo natural de liderazgo, el liderazgo transformacional.

### ***Komives***

Como se indicó esos resultados o esas conclusiones pertenecen a Druskat. Ahora, existe otro importante autor, Komives, que discrepa con el contenido de las conclusiones y afirmaciones y en general de los estudios realizados por el primero.

Komives, realiza un estudio en residencias universitarias y encuentra que los conceptos de liderazgo transformacional varían ampliamente (Scholtus, 2019). Las mujeres opinaban que sus logros personales tenían que ver con el liderazgo transformacional.

Los hombres en cambio, asociaban la idea de poder y de control, y que estas eran características de liderazgo transformacional. En la residencia universitaria, existían aún más contradicciones con el estudio realizado por Druskat frente al pensamiento y estudios de Komives, pues al ser encuestados los estudiantes en relación a sus maestros, por ejemplo, estos de acuerdo a su perspectiva de mando o control, a esos superiores que tenían más características transaccionales los identificaban como transformacionales.

Varias y múltiples investigaciones realizadas a partir de los estudios pre citados, denotan que las mujeres imprimen mayores rasgos transformacionales a las empresas y las actividades que realizan dentro de esas empresas; Así como también, tienen mayores rasgos carismáticos y menores rasgos laissez faire. (Scholtus, 2019)

### ***Maher***

Maher, se enfoca en un estudio acerca de los estereotipos de género en relación al liderazgo transformacional y transaccional. De igual forma, las personas subsumidas en el estudio debían realizarlo bajo los parámetros del MLQ. Los encuestados debían medir a sus superiores y a quienes, según ellos, ejercieran un liderazgo estereotipado.

El estudio arrojó que, tanto los hombres y como las mujeres no encontraban diferencias en el liderazgo de sus pares o viceversa, pero si se encontraban diferencias en los liderazgos estereotipados. Específicamente, las mujeres que evaluaban mujeres líderes estereotípicas encontraban en ellas la pauta transformacional. (Llobera, Pellicer, & Arevalo, 2015)

### ***López-Zafra y Morales***

Otro estudio, es el realizado por López-Zafra y Morales, igualmente a través del MLQ, en un contexto de tipo educativo. En los cargos de directores, por ejemplo, las mujeres se colocaban calificaciones transformacionales más altas que los hombres. Pero, en un puesto de secretariado, no existían mayores diferencias en ningún factor. (Aguilera, 2015)

### **Diferencias y Semejanzas de Género**

Scholtus (2019) determina que poder conocer e identificar las semejanzas y las diferencias entre hombres y mujeres en relación al liderazgo transformacional, puede ser altamente beneficiosas para las firmas, en especial en lo que se refiere a cargos de alta dirección y de gerencias. En estos momentos donde se vive una realidad de tipo globalizada, donde se busca incesantemente abrir nuevos mercados, generar nuevas y duraderas relaciones comerciales, en el marco de la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multi género, con mayor dinámica laboral.

### **Alta y Baja Dirección**

Algunos de los estudios que hemos señalado e identificado, demuestran que en lo que se refiere a liderazgo transformacional, género y las implicaciones que estos factores tienen a largo plazo, pueden resultar bastante complejas. De lo que hemos podido analizar y extraer de estas investigaciones, podríamos concluir que las “mujeres son más transformacionales que los hombres y que las esas diferencias no tienen por qué resultar negativas para las empresas o para las organizaciones sino que más bien deben ser aprovechadas por las últimas” (Aguilera, 2015).

Otros en cambio, no encuentran mayores diferencias de género en relación al liderazgo transformacional y/o su impacto al largo plazo. Un punto también a

considerar, es que “al parecer los estereotipos de género, juegan un papel preponderante en lo que a liderazgo transformacional se refiere” (Cuadrado & Molero, 2019)

### **Estereotipos**

Así mismo, de los estudios realizados y revisados en la presente investigación, se realizan encuestas a los empleados o a quienes están en una línea jerárquica inferior así como también la autoevaluación de quienes dirigen las firmas, empresas, o en general de los grupos consultados (Cañeque, 2017).

Las opiniones de los que están abajo jerárquicamente son más confiables y menos contaminadas, es muy importante conocer también la opinión que tiene las personas que lideran los equipos o las empresas. Esto es importante, pues permite contrastar las propias opiniones de las gerencias frente a las opiniones de los subordinados (si las diferencias son muy amplias, denota una sintomatología afeciosa dentro del entorno de trabajo y podría ser necesaria una catarsis);

Además, podríamos saber que se percibe como liderazgo deseable o ideal dentro de la organización. Debemos conocer si, hombres y mujeres, comprenden en los mismos términos de lo que se trata el liderazgo transformacional. (Cuadrado & Molero, 2019).

### Capítulo 3: Metodología

En el presente análisis se realizará un estudio, enmarcado dentro de una metodología que englobe un grupo de técnicas y métodos para una adecuada recolección de datos, resultados y luego poder entregar un análisis que servirá para las conclusiones y recomendaciones de este estudio, a través de la prestación de este artículo profesional.

Entre los principales factores que conforman la matriz operacional puede especificarse en la Tabla 1:

**Tabla 1**

*Factores de la matriz operacional*

<b>Tipo de documento</b>	<b>Artículo original</b>
<b>Enfoque del alcance</b>	Descriptivo
<b>Fuentes</b>	Primarias Segundarias Textuales Digitales Documentales Internacionales Regionales y locales
<b>Metodología</b>	Mixta (Cualitativa / Cuantitativa) Analítico
<b>Tipo de variable</b>	Variables cuantitativas
<b>Tipo de sujetos de estudio</b>	Perfil Segmento
<b>Herramientas</b>	Encuesta física Entrevista Grupos focales Sondeo de opinión
<b>Bases de Datos y Búsquedas</b>	Gestores bibliográficos Libros electrónicos Bibliotecas electrónicas Bibliotecas físicas

*Nota.* La tabla contiene un resumen de los factores de la matriz operacional

Figura 1

## Matriz operacional del trabajo de titulación

Tipo de documento	Enfoque del alcance	Fuentes	Metodología	Tipo de variable			Tipo de sujetos de estudio	Herramientas			Bases de datos y búsquedas
Artículo original	Exploratoria	Primarias	Mixta (Cuantitativa / Cualitativa)	Tipos de variables según su operatividad	1. Variables cualitativas	Variables cualitativas dicotómicas	Perfil	Encuesta física	Entrevista	Constelación de Atributos	CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas <a href="http://www.csic.es">www.csic.es</a>
Artículo de revisión	Descriptivo	Secundarias				Variables cualitativas polinómicas	Nicho de mercado	Encuesta digital	Mapa de empatía	Sondeo de opinión	SCOPUS Base de datos bibliográficas de resúmenes y citas de artículos de revistas
Artículo de metaanálisis	Correlacional	Terciarias	Cualitativa		2. Variables cuasi cuantitativas		Segmento	Paneles online	Grupos focales	Testeo de producto / servicio	WOS Web of Science <a href="https://www.accesowork.fecyt.es">https://www.accesowork.fecyt.es</a>
Estudio de caso (resolución / construcción)	Explicativa	Generales	Cuantitativa		3. Variables cuantitativas		Industria - sector	Observacion	Medición de hábitos	Costumer journey	Gestores bibliográficos
Reseña		Especializadas	Analítico	Según su relación con otras variables	1. Variables independientes		Público de interés	Brand equity	Social media like	Social media share	Libros electrónicos
Notas técnicas		Textuales	Lógico deductivo		2. Variables dependientes		Stakeholders	Role play	Prototipado	Nuzzlel	Repositorios documentales
Tesis		Audiovisuales	Deductivo directo		3. Variables moderadoras		Consumidor	Foro	Cine - foro	Cine taller	LATINDEX Portal de Papeles
Tesina		Digitales	Deductivo indirecto		4. Variables extrañas		Usuario	Boardreader	Trend Watching	Quicksprout	Bibliotecas electrónicas
Documental		Orales	Hipotético deductivo	Tipos de variables según su escala	1. Variable nominal		Cliente	Google trends	Sem/ush	Google keyword Planner	Recolectores
Proyecto		Documentales	Lógico inductivo		2. Variable ordinal		Potencial cliente	BuzzSumo	Alexa	Similar web	Buscadores académicos
Proyecto Especial		Internacionales			3. Variable de intervalo		Influencer	Woorank	PageSpeed Insights	Google Analytics	Bibliotecas virtuales
Modelo		Regionales locales			4. Variable de razón		Prosumer	Majestic CEO	Social Mention	How sociable	Bibliotecas físicas

Elaborado por: (Dávila, 2021)

Por lo tanto, mediante la Matriz Operacional se establece que el trabajo actual de investigación se caracteriza por ser un artículo original y de tipo descriptivo por lo que se utilizan fuentes primarias y secundarias para la recopilación de datos. La metodología de estudio se determina como mixta en el que se utilizan datos tanto cuantitativos como cualitativos

Se ha utilizado también técnicas de recopilación de datos como encuestas, entrevistas y grupos focales con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información disponible para analizar el liderazgo transformacional en relación al género y al largo plazo, por lo que se para ello se realiza un sondeo de opinión tanto a los trabajadores como a los directivos de las empresas investigadas.

Para la recopilación de datos en el desarrollo de la actual investigación, también se han utilizados libros electrónicos, así como también información documental disponible en bibliotecas electrónicas que sirven como aporte al realizar la presente investigación.

### **Diseño de la Investigación**

Con el fin de avanzar y continuar con los objetivos planteados en el presente estudio, se escogió realizar una metodología de corte cuantitativo de tipo descriptivo y analítico; Al mismo tiempo, una metodología cualitativa de tipo investigativo, a través del uso de instrumentos de medición en donde se insertarán las correspondientes dimensiones que serán cuantificadas y serán un aporte de información para quien realiza el presente estudio.

Los estudios referentes al liderazgo transformacional tienen, regularmente, un instrumento de medición que se centra en la realización de encuestas encaminadas a levantar información relevante respecto del criterio y del sentir de los colaboradores con relación a lo que piensan del liderazgo transformacional.

En estudios similares, se han identificado los rasgos de personalidad que deben ostentar los líderes, como los estudios realizados por John C. Maxwell, quien dice que el líder transformacional se esfuerza por llegar a un aprendizaje significativo en la empresa, logrando una comunicación con propósito estratégico, dirigiendo acciones hacia la eficacia y eficiencia dentro de la organización, tanto en el aspecto productivo como en el intercambio de ideas. (Bracho & García, 2013)

El instrumento que se utilizará para la medición de los estándares de liderazgo, será el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), corto; En este cuestionario a los participantes se les solicitará que indiquen la frecuencia con la que desarrollan las conductas que se exponen en los ítems, en el momento de establecer relaciones con sus equipos. La escala de calificación y de respuesta será entre 1 y 5; donde 1: será nunca y 5: será casi siempre. Además, se medirá la satisfacción del líder con el puesto ocupado, si el líder piensa que sus subordinados se encuentran satisfechos con su forma de liderazgo, el esfuerzo extra que el líder puede obtener de sus subordinados, así como también la forma en la que los colaboradores perciben el liderazgo de la persona a cargo del departamento o de la unidad. Cabe mencionar que, en el último bloque de preguntas se incluirán preguntas relativas a edad, género y nivel de estudios.

Para finalizar, en el presente estudio, para el cálculo de la muestra de la población se utilizarán las estadísticas inferenciales de poblaciones finitas, con el fin de obtener una conclusión y recomendación fiable al término del presente estudio. Se utilizará también una técnica de investigación, de particular importancia en este tipo de trabajos, como es el focus group, con el aporte de los CEOs de las dos empresas objeto de análisis: Colegio John Osteen CPJO Cia. Ltda y Distrivillafuerte Cia. Ltda.

### **Pertinencia del Diseño**

Al realizar el presente artículo, se busca obtener información respecto al liderazgo transformacional que se enmarque desde un análisis de las organizaciones manteniendo como factor principal el género que puede ser masculino, femenino e indiferente de acuerdo a una perspectiva de largo plazo.

El liderazgo transformacional se enmarca dentro de “un estilo en que los líderes se encuentran predisuestos para motivar e inspirar a sus seguidores, enfocándose hacia la innovación para que con ello se permitan fortalecer el crecimiento y desarrollo organizacional” (Koontz & Weihrich, 2017, p. 123). Por consiguiente, el liderazgo transformacional busca realizar cambios extraordinarios desde el interior de las organizaciones sintiéndose motivado para alcanzar grandes logros, de tal manera que esta actitud lo transmite hacia los miembros de su equipo estableciendo un mayor compromiso por parte de sus empleados mediante una alta colaboración participativa entre todos ellos.

Al realizar la investigación actual, el liderazgo transformacional se determina como su variable principal que se aplica a las empresas John Osteen CPJO Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda., las mismas que forman parte del estudio en el trabajo realizado.

Hermosilla Amutio y Da Costa (2016) señalan que “las dimensiones a evaluar que se establecen en el liderazgo transformacional están dados por un conjunto componentes a considerar entre los cuales están la influencia idealizada, inspiración motivacional, atención a las diferencias individuales y estimulación individual” (p. 39) ,

por lo que cada una de ellas forman parte del conjunto de ítems para la evaluación de los estilos de liderazgo en las organizaciones.

### **Población y muestra**

El universo poblacional se conforma por un “conjunto de elementos que poseen características similares que forman parte del objeto de estudio” (Díaz, 2016, p. 5), por lo que al desarrollar el trabajo actual la población está dado por el número de trabajadores que conforman las empresas John Osteen Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda. Las razones principales por las que se ha elegido a estas dos empresas están dadas por las únicas autorizaciones que se han obtenido por parte de sus dueños o administradores de cada negocio, agregando además que debido a la realidad de la situación sanitaria por el coronavirus COVID – 19, no es recomendable mantener contacto con un mayor número de personas lo que podría ocasionar posibles contagios para el investigador.

### **Tabla 2**

#### *Universo poblacional*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Actividad principal</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
John Osteen Cía Ltda.	Educación	55
Distrivillafuerte Cía. Ltda.	Comercial	10
	<b>Total</b>	<b>65</b>

*Nota:* Se registra la cantidad de trabajadores que dispone cada empresa que participa en el estudio

Por lo tanto, al aplicarse la fórmula de la muestra para poblacional finita se tiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Por lo que al aplicar la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 65 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(65 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{62,4260}{1,1204}$$

$$n = 55,72 = 56 \text{ encuestas}$$

En base a este resultado, se aplican 56 encuestas las mismas que en sus resultados se proyectan para la totalidad del universo poblacional.

A más de ello se ha considerado utilizar entrevistas que serán aplicadas a los dueños a administradores de cada empresa, así como también un Focus Group que se implementan para dos directivos de cada entidad con la finalidad para conocer su percepción en cuanto al liderazgo y al impacto organizacional.

#### **Consentimiento informado**

Debido a que se pretende recopilar información relevante de las empresas John Osteen Cía Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., se ha solicitado la correspondiente autorización a los directivos de ambas entidades para que se permita realizar la toma de datos al interior de sus instalaciones a los trabajadores que formen parte de cada empresa

Es por ello, que a través de una carta de autorización otorgada por las autoridades de cada empresa se permite realizar la correspondiente toma de información en las instalaciones de las empresas John Osteen Cía Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda. Se aclara que se ha permitido la autorización de la toma de datos con la finalidad de que se los resultados finales que se obtengan faciliten establecer discusiones válidas que aporten significativamente en la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa en sus formas de organización y manejo del liderazgo.

## **Confidencialidad**

La información que se recopile a través de la encuesta como principal técnica de recopilación de datos en el estudio actual, mantiene el carácter de confidencial de tal manera que no es necesario solicitar los nombres de cada uno de los trabajadores que laboren en cada empresa, pues se reconoce que las respuestas son anónimas cuyos resultados se utilizarán solamente con fines estadísticos.

Se aclara además que, al recopilarse resultados anónimos de los trabajadores, no se podrán tomar represalias por parte de los directivos hacia sus empleados cuando se obtengan resultados que no sean favorables hacia los jefes departamentales, pues la finalidad del presente estudio está en identificar la implementación del liderazgo transformacional en las empresas John Osteen Cía Ltda. y Distrivillafuerte Cía. Ltda., manteniendo un enfoque en el largo plazo.

La base de datos y los resultados obtenidos de la encuesta, serán almacenados en las carpetas de Google Drive de cada empresa, información a la que se podrá acceder solamente luego de que haya introducido el usuario y la contraseña correcta por parte del investigador. Los archivos de Excel, Word y demás documentos de Microsoft Office serán almacenados con su respectiva contraseña de apertura y escritura, por lo que no podrán modificarse por cualquiera de los miembros de la empresa que acceda a este tipo de información.

## **Localización geográfica**

La empresa John Osteen Cía Ltda., se caracteriza por ser un colegio particular que se dedica a la enseñanza y aprendizaje en la educación primaria y secundaria. La entidad se encuentra ubicada en la calle Luis Felipe Borja N10-701, parroquia de Conocoto, cantón Quito, provincia Pichincha.

A más de ello, la empresa Distrivillafuerte Cía. Ltda., se dedica a la comercialización al por mayor y menor de productos lácteos (excepto deshidratados y enlatados) y de productos avícolas. El negocio se encuentra ubicado al sur de la capital, en la Av. Maldonado S34-370, parroquia Guamaní, cantón Quito, provincia de Pichincha.

### **Instrumentación**

Para medir el liderazgo transformacional se ha considerado utilizar los ítems del cuestionario MLQ 5X corta, en la que las interrogantes se han planteado en cinco dimensiones como son: Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia Psicológica las mismas que según Bass son factores fundamentales que describen el liderazgo transformacional (González, Rios, & León, 2015).

Tabla 3

## Operacionalización de Variables

Tipo	Dimensión	Ítem	Alternativas	Tipo de documento	Fuentes	Tipos de estudio	Enfoque del alcance	Herramientas	Bases de datos
Variable independiente: Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	Expresa satisfacción cuando cumplo con las metas	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Los líderes de esta empresa deben sentirse admirados por sus trabajadores?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
	Motivación inspiracional	Habla del futuro con optimismo	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos

	Presenta una convincente visión del futuro	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Aumenta mi deseo de tener éxito	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Incrementa en mí el deseo de trabajar más	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Es indispensable que un líder siempre sea optimista durante las actividades de sus trabajadores?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
Estimulación intelectual	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos

Consideración individual	Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	¿Se debe fortalecer la inteligencia individual los trabajadores por parte del líder?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Nos habla de sus valores y creencias más importantes	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Me trata como una persona individual y no sólo como miembro de un grupo	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Me ayuda a mejorar mis capacidades	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos

	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Es necesario atender las necesidades personales de cada trabajador?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	¿Según su criterio, qué tipo de liderazgo poseen los jefes departamentales de esta empresa?	Respuesta abierta	Cuestionario de la entrevista	Primaria	Explicativa	Cualitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
Percepción gerencial del liderazgo	¿Cuáles son las principales herramientas que se utiliza para alcanzar los objetivos por parte del Gerente General con sus trabajadores?	Respuesta abierta	Cuestionario de la entrevista	Primaria	Explicativa	Cualitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	De qué manera puede influir el liderazgo transformacional en los trabajadores de esta empresa?	Respuesta abierta	Cuestionario de la entrevista	Primaria	Explicativa	Cualitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
Tolerancia Psicológica	Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada)	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos

Variable dependiente: Impacto Organizacional	Género	Trabaja conmigo de forma satisfactoria	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		Es necesario tolerar los errores del trabajador hacia la resolución de conflictos?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		¿Su jefe inmediato reconoce los derechos y obligaciones manteniendo la igualdad de género entre sus trabajadores?	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		Su jefe inmediato reconoce la igualdad salarial de las mujeres trabajadoras en su empresa	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		¿Su jefe inmediato aplica la igualdad de oportunidades en hombres y mujeres trabajadoras?	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		¿Considera usted que el tipo de género ha influido en la designación de líderes de esta empresa? Por qué?	Respuesta abierta	Cuestionario de la entrevista	Primaria	Explicativa	Cualitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		El papel del liderazgo en la mujer ha evolucionado en esta empresa?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos	
		Efectos en el largo plazo	Considera usted que su empresa ha realizado cambios que fortalezcan la	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos

		innovación empresarial en estos últimos dos años ?							
		¿Considera que se ha cambiado su forma de trabajo en el cargo que usted desempeña en estos últimos dos años?	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		¿Se ha sentido motivado por los cambios que se han realizado en la organización en estos últimos dos años?	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi Siempre, Siempre	Cuestionario de encuesta	Primaria	Descriptiva	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Cuáles son los efectos a largo plazo de implementar un liderazgo transformacional en su empresa?	Respuesta abierta	Cuestionario de la entrevista	Primaria	Explicativa	Cualitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Cuáles son las desventajas del liderazgo transformacional en su empresa en el largo plazo?	Respuesta abierta	Cuestionario de la entrevista	Primaria	Explicativa	Cualitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
		Se ha fortalecido el liderazgo transformacional en estos últimos dos años?	Respuesta abierta	Cuestionario de Focus Group	Primaria	Explicativa	Cualitativa	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos
Variable moderadora: Sexo	Pertenencia	¿Cuál es el género de su jefe inmediato?	Masculino, Femenino	Cuestionario de la encuesta	Primaria	Explicativa	Cuantitativo	Computadora, internet, hoja de papel	Datos dinámicos

*Nota:* Esta tabla muestra las dimensiones para cada una de las variables de estudio, de tal manera que se han asignado los ítems que les corresponde y la fuente de recopilación de datos.

Por lo tanto, el formato del cuestionario (Anexo 2) para medir el liderazgo transformacional se ha utilizado el MLQ 5X corta, para lo cual se han planteado un conjunto de ítems considerando la escala de Likert de cinco alternativas:

A más de ello, también se ha elaborado el cuestionario (Anexo 3) dirigido a los trabajadores con la finalidad de evaluar el impacto organizacional en las entidades analizadas, por lo cual se establecen las correspondientes dimensiones que están dados por el género y el largo plazo.

Es recomendable que como tercer instrumento de investigación se aplique una entrevista como la finalidad de que se permita recopilar una mayor cantidad de información que se han formulado a través preguntas abiertas dirigidos a los dueños administradores de las empresas analizadas, con la finalidad de conocer desde una amplia perspectiva la realidad del liderazgo y el género en cada una de las empresas de estudio.

### **CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DUEÑOS O ADMINISTRADORES DE LAS EMPRESAS DE ESTUDIO**

1. Según su criterio, ¿qué tipo de liderazgo poseen los jefes departamentales de esta empresa?
2. ¿Cuáles son las principales herramientas que se utiliza para alcanzar los objetivos por parte del Gerente General con sus trabajadores?
3. ¿De qué manera puede influir el liderazgo transformacional en los trabajadores de esta empresa?
4. ¿Considera usted que el tipo de género ha influido en la designación de líderes de esta empresa? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son los efectos a largo plazo de implementar un liderazgo transformacional en su empresa?

6. ¿Cuáles son las desventajas del liderazgo transformacional en su empresa?

### **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Otro de los instrumentos de investigación que se utilizan está dado por la aplicación de un Focus Group, el mismo que se ha aplicado a dos directivos de cada empresa como objeto de investigación, para lo cual se ha planteado el siguiente formato:

### **CUESTIONARIO DE FOCUS GROUP APLICADO A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA**

1. ¿Los líderes de esta empresa deben sentirse admirados por sus trabajadores?
2. ¿Es indispensable que un líder siempre sea optimista durante las actividades de sus trabajadores?
3. ¿Se debe fortalecer la inteligencia individual los trabajadores por parte del líder?
4. ¿Es necesario atender las necesidades personales de cada trabajador?
5. ¿Es necesario tolerar los errores del trabajador hacia la resolución de conflictos?
6. ¿El papel del liderazgo en la mujer ha evolucionado en esta empresa?
7. ¿Se ha fortalecido el liderazgo transformacional en estos últimos dos años?

### **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **Recolección de datos**

La información será recopilada de forma presencial por parte del investigador, por lo que se realizará una visita a ambas empresas con la finalidad de obtener los datos relevantes sobre la opinión de los trabajadores tanto de la compañía John Osteen Cía Ltda. como de Distrivillafuerte Cía: Ltda., siendo necesario el uso de cuestionarios físicos que se entregarán a cada empleado participante en el estudio.

### **Análisis de datos**

La información que se recopilen no deberá tener tachones ni enmendaduras al momento de realizar la etapa de tabulación de los datos, siendo fundamental recuperar la información que se registre en el cuestionario. Luego de ello, se utilizará Microsoft Excel para la elaboración de tablas y figuras estadísticas, siendo necesario presentar resultados tanto para cada una de las dimensiones del estudio, así como también con una combinación de las variables identificadas.

La etapa de discusión se efectúa solamente luego de obtener los resultados finales de investigación, siendo fundamental analizar las cifras de otros proyectos similares con los que se permitan realizar comparaciones válidas que sustenten el estudio actual.

### **Validez y Confiabilidad**

La validez del instrumento de investigación se enfoca en que los ítems que lo conforman deben estar estructurados adecuadamente para que las conclusiones obtenidas del análisis se enmarquen como un cuestionario real que se enfoque hacia la verdad (Medina & Ramírez, 2020)

Es decir, la validez se enfoca hacia un conjunto de correlaciones entre cada uno de los resultados que se han obtenido por parte del instrumento de estudio, que está dado de acuerdo a las respuestas obtenidas en base a los ítems que se han planteado en el cuestionario.

Por otra parte, el análisis confiabilidad se determina como “instrumento para medir los resultados obtenidos y el planteamiento de cada una de los ítems que conforman el cuestionario” (Reidi, 2014, p. 30), por lo que al utilizar el Alfa de Chronbach y se aplica para cada una de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional, cuyos resultados de medición se visualizan en la Tabla 4:

**Tabla 4***Resultados del Alfa de Chronbach*

<b>Detalle</b>	<b>Alfa de Chronbach</b>	<b>Descripción</b>
Influencia idealizada	0,64	Muy confiable
Motivación inspiracional	0,61	Confiable
Estimulación intelectual	0,71	Muy confiable
Consideración individual	0,67	Muy confiable
Tolerancia Psicológica	0,66	Muy confiable

Nota: Adaptado del trabajo Confiabilidad en la Medición (Reidi, 2014)

**Resumen**

Al realizar el presente estudio, se identifica que la investigación cumple una investigación de corte cuantitativo de tipos descriptivo y analítico que se aplica al evaluar los resultados estadísticos para la medición del cuestionario de MLQ 5X corta, así como también el trabajo actual es también cualitativo de tipo investigativo mediante el cual se identifica el liderazgo transformacional.

El instrumento de investigación del cuestionario de MLQ 5X corta, se aplica a la a 48 trabajadores de la empresa John Osteen CPJO Cía. Ltda., así como también a los 7 empleados de Distrivillafuerte Cía. Ltda., los cuales corresponden a la muestra de una población de 65 elementos que forman parte del objeto de estudio.

Se añade también que las empresas John Osteen CPJO Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda., se encuentran ubicadas en el cantón Quito, provincia de Pichincha, por lo que la recopilación de los datos se realiza en las instalaciones físicas de cada entidad, tomando en cuenta las correspondientes medidas de prevención para evitar el contagio de la pandemia del coronavirus COVID – 19.

## Capítulo 4. Resultados

### Introducción

En el Capítulo 4 se analiza el tamaño de la muestra que corresponde al número de trabajadores de la empresa Distrivillafuerte Cía. Ltda., y la institución John Osteen Cía. Ltda., cuyos resultados se aplican para la totalidad del universo poblacional que forma parte del objeto de estudio.

Los resultados estadísticos se determinan en relación a la metodología establecida mediante las técnicas de recopilación de datos, para que en base a ello se han analizado el Liderazgo Transformacional y el Impacto Organizacional que corresponde como variable independiente y dependiente dentro del desarrollo de la presente investigación, para que al finalizar el presente capítulo se establezca una relación entre las variables principales y así, sea posible interpretar sus resultados.

### Análisis del Alfa de Chronbach

Para realizar el análisis de confiabilidad a los resultados obtenidos, se aplica el Alfa de Chronbach para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$\alpha$	=	Alfa de Chronbach	=	?
$K$	=	Número de ítems	=	31
$S_i^2$	=	Varianza del Ítem	=	9,86
$S_T^2$	=	Varianza de los puntajes totales	=	102,7

Y si se aplica la fórmula se tiene:

$$\alpha = \frac{31}{31 - 1} \left[ 1 - \frac{9,86}{102,7} \right]$$

$$\alpha = 0,93$$

Es decir, que se tiene una Alfa de Chronbach de 0,93 puntos lo que demuestra que los resultados obtenidos de la encuesta son altamente confiables, permitiendo realizar así un análisis minucioso de cada uno de ellos.

### **Tamaño de la Muestra**

En base como se ha demostrado en el numeral 3.3 del Capítulo 3, se ha calculado que la muestra es de 56 trabajadores a quienes se aplica el estudio en el desarrollo del proyecto actual, siendo necesario establecer la cantidad de encuestas que le corresponde para cada empresa, por lo cual se ha elaborado la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Tamaño de la muestra*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>%</b>	<b>Número de encuestas</b>
John Osteen Cía Ltda.	55	84,6%	47
Distrivillafuerte Cía. Ltda.	10	15,4%	9
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>

De acuerdo a la Tabla 5, se tiene que el 84,6% de las encuestas se realizan en la institución John Osteen Cía Ltda., por lo que solamente el 15,4% le corresponde para la empresa Distrivillafuerte Cía. Ltda., de tal manera que en base a estos resultados se encuestan a 47 y 9 personas respectivamente.

### **Resultados Estadísticos**

Al presentar los resultados estadísticos que se han obtenido de acuerdo a la base de datos de la institución John Osteen Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda., es preponderante analizar cada uno de los resultados estadísticos descriptivos que se han obtenido, así como además las cifras de correlación que están dadas de acuerdo a las

variables de estudio en relación al liderazgo transformacional, el género dentro de un contexto a largo plazo.

### ***Análisis Cualitativo***

La edad de los trabajadores es uno de los factores necesarios e indispensables a evaluar en el presente proyecto de investigación, ya que mediante ello resulta preponderante reconocer las generaciones que han evolucionado y que más se relacionan con el liderazgo transformacional, por lo que se ha elaborado una tabla en la que se registran los siguientes resultados:

**Tabla 6**

*Edad agrupada de los participantes*

		<b>Edad (Agrupada)</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	<= 18	4	7,1	7,1	7,1
	19 – 28	16	28,6	28,6	35,7
	29 – 38	26	46,4	46,4	82,1
	39 – 48	8	14,3	14,3	96,4
	49 – 58	2	3,6	3,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Por lo tanto, si se observa la Tabla 6 se concluye que aproximadamente el 82,1% de los encuestados poseen una edad entre 18 a 38 años de edad, por lo que el 17,9% restante les corresponde a los trabajadores que poseen más de 18 años.

A más de ello, si se comparan las edades de los empleados para cada una de las generaciones, es posible realizar una segmentación de acuerdo a la edad, como se observa en la Tabla 7:

**Tabla 7***Características de las generaciones*

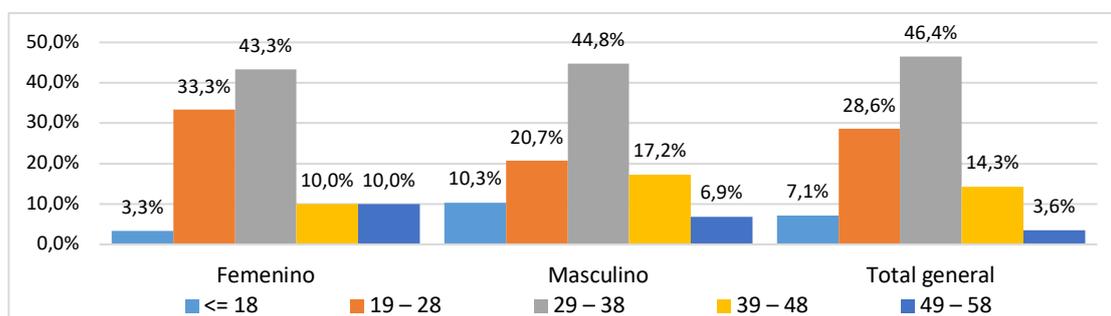
<b>Tipos</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Característica principal</b>
Generación Z	Entre 14 a 21 años	Comunicación masiva en redes sociales
Generación Y	Entre 22 a 38 años	Se encuentran en constante cambio
Generación X	Entre 39 a 54 años	Se enfocan en el desarrollo profesional
Baby Boomers	Entre 55 a 73 años	Otorgan un mayor valor al trabajo

*Nota:* (Rossi, Maris, & Garzaniti, 2018)

Por lo tanto, en base a la información de la Tabla 7 se establece que la mayoría de encuestados forman parte de la Generación Y (que también se los conoce como Milenials) y la Generación Z, pues se caracterizan por ser personas con una edad inferior a los 38 años.

Los Milenials son personas que buscan estar en constante cambio del entorno laboral mientras, que la Generación Z mantienen una amplia comunicación a través del uso de redes sociales, estas tendencias posibilitan a que el liderazgo transformacional vaya evolucionando manteniendo una perspectiva en el largo plazo, en la que los factores como la motivación, carisma e inspiración en alcanzar las metas organizacionales son esenciales para el desarrollo de un trabajo en equipo.

A más de ello, es necesario también realizar una comparación entre la edad de los encuestados participantes con el género de cada uno de ellos que puede ser masculino y femenino en relación a la totalidad del universo poblacional:

**Figura 2***Género y edad de los encuestados*

*Nota:* El gráfico representa los porcentajes de las personas encuestados de las empresas John Osteen Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda.

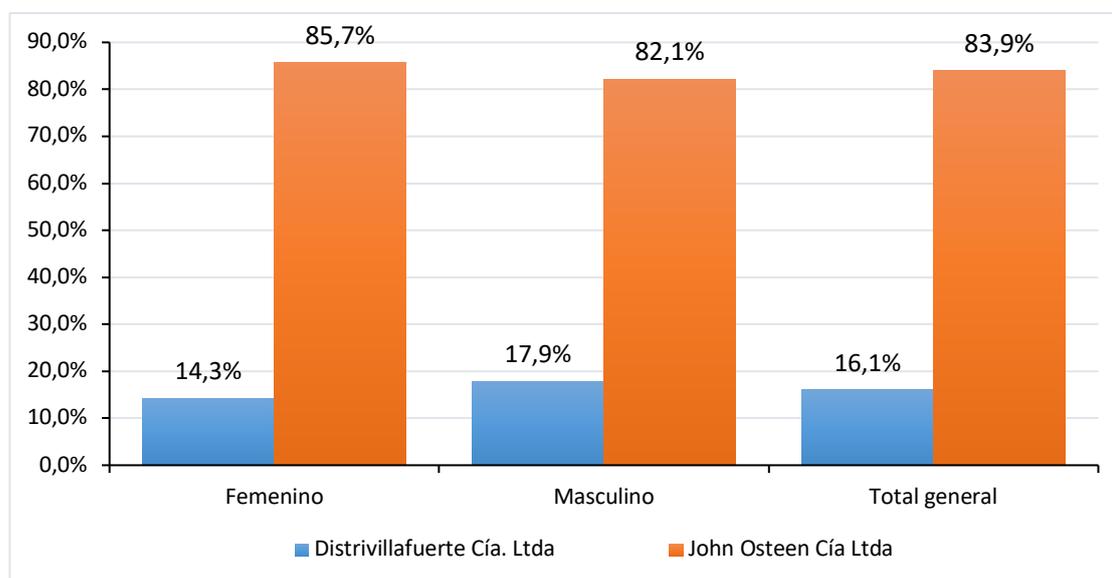
En la Figura 2 se observa que dentro del rango de edad entre 29 a 38 años, el género masculino mantiene una representatividad del 44,8% mientras que en el género femenino es de 43,3% añadiendo además que existe una mayor cantidad de mujeres menores a 28 años pues representan un 36,6% en comparación con los hombres que es del 31,0%.

Con estas cifras se interpretan que al menos cuatro de cada cinco trabajadores encuestados son menores de 38 años de edad de los cuales existe una mayor representación de mujeres que llegan en un 80% que en comparación con el género masculino esta cifra se reduce en un 75,9%.

A más de ello, si se relaciona el género masculino y femenino con las empresas participantes como son John Osteen Cía. Ltda., y Distrivillafuerte Cía. Ltda., es posible realizar diversas comparaciones entre cada una de ellas en cifras porcentuales de acuerdo como se observa a continuación:

**Figura 3**

*Género y empresas que forman parte de la investigación*



*Nota:* El gráfico representa en porcentajes a los encuestados clasificados por género y tipo de empresa

Al visualizar la Figura 3, se tiene que la institución John Osteen Cía Ltda, existe un mayor número de trabajadores con un 83,9% en comparación con Distrivillafuerte Cía. Ltda., que solamente dispone del 16,1%, tomando en cuenta también que el género femenino es de un 85,7% que en comparación con el masculino es de 82,1% para John Osteen Cía. Ltda., sin embargo, se reconoce que Distrivillafuerte por su parte tiene mayor presencia de hombres con un 17,9% en relación con el 14,3% de mujeres que trabajan en esta misma entidad.

### *Análisis cuantitativo*

**Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional se conforma por un conjunto de dimensiones que requieren ser evaluadas cada una de ellas, en relación a los 56 trabajadores que se han encuestados en las organizaciones seleccionadas, para que en base a ello sea posible determinar la Media Aritmética y la Desviación Estándar como medidas de tendencia central y medidas de dispersión respectivamente, por lo cual ha sido posible elaborar una tabla en que se observan todos estos valores que forman parte del análisis:

**Tabla 8**

#### *Dimensiones del liderazgo transformacional*

<b>Tipos</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desy. Desviación</b>
VILT_Influencia_idealizada	56	2,8036	,91492
VILT_Motivacion_inspiracion	56	2,6756	,86481
VILT_Estimulo_intelectual	56	2,7755	,93016
VILT_Consideracion_individual	56	2,7790	,88484
VILT_Tolerancia_psicologica	56	2,7357	,81362
N válido (por lista)	56		

*Nota.* La media y la desviación estándar están representados para cada tipo de dimensión del liderazgo transformacional

Como se observa en la Tabla 8, cada una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional sea ha determinado la Media Aritmética y la Desviación Estándar, pero para que con estas cifras sea posible medir la volatilidad es fundamental aplicar el cálculo del Coeficiente de Variación cuya fórmula es:

$$CV = \frac{\sigma}{|\bar{x}|}$$

Dónde:

CV	=	Coefficiente de Variación
$\sigma$	=	Desviación Estándar
$x$	=	Media Aritmética

Por lo cual, si se aplica la fórmula del Coeficiente de Variación es posible elaborar la Tabla 9:

**Tabla 9**

*Estadística descriptiva de las dimensiones del liderazgo transformacional*

<b>Dimensiones del Liderazgo Transformacional</b>	<b>Rango Inferior*</b>	<b>Media</b>	<b>Rango Superior*</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
	$\bar{x} - 1\sigma$	$\bar{x}$	$\bar{x} + 1\sigma$	CV
VILT_Influencia_idealizada	1,8887	2,8036	3,7185	0,3263
VILT_Motivacion_inspiracional	1,8108	2,6756	3,5404	0,3232
VILT_Estimulo_intelectual	1,8453	2,7755	3,7057	0,3351
VILT_Consideracion_individual	1,8942	2,7790	3,6638	0,3184
VILT_Tolerancia_psicologica	1,9221	2,7357	3,5493	0,2974

*Nota.* El rango superior como inferior abarca un 34,1% de los datos en relación a la media, por lo que en el rango total se incluyen al 68,2% de los datos

Por consiguiente, el Coeficiente de Variación más alto es el Estímulo Intelectual con un resultado de 0,3351 puntos lo que se demuestra que existe una mayor variabilidad en cada una de las preguntas que conforman este tipo de dimensión, destacando que su media aritmética es de 2,77 puntos lo que se demuestra que existen criterios divididos entre los empleados al momento de evaluar a su jefe inmediato en cuanto al enfoque de resolución ante problemas complejos y motivación para solucionarlos por parte de los miembros de su equipo de trabajo.

A más de ello si se relaciona el liderazgo transformacional con el género es posible obtener valor tanto para la media aritmética como para la desviación estándar, tal como se observa en la Tabla 10:

**Tabla 10** Dimensiones del liderazgo transformacional según género del jefe inmediato

Dimensiones	Género de su jefe inmediato			
	Media		Desviación estándar	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
VILT_Influencia_idealizada	3,03	2,52	,89	,81
VILT_Motivacion_inspiracional	2,90	2,40	,77	,85
VILT_Estimulo_intelectual	3,05	2,44	,77	,83
VILT_Consideracion_individual	2,98	2,53	,78	,83
VILT_Tolerancia_psicologica	2,94	2,49	,85	,87

*Nota.* La media y la desviación estándar corresponden de acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de Likert de la encuesta

Tomando en cuenta los datos de la Tabla 10 se tiene que la media total para el género masculino es de 2,98 puntos mientras que para el género femenino es de 2,48 puntos siendo la más baja e inclinándose hacia las respuestas de siempre (1) y casi siempre (2), por lo que se interpreta que las mujeres como jefas de las áreas departamentales se las denominan un poco más como líderes transformacionales que los hombres.

**Impacto organizacional.** Al analizar el Impacto Organizacional como una de las principales variables de estudio, es importante analizar la influencia del género y los efectos en el largo plazo al desarrollar actividades de liderazgo, de acuerdo a las Media Aritmética y Desviación Estándar:

**Tabla 11***Influencia del género*

<b>Estadísticos descriptivos</b>					
	N	Mínim o	Máxim o	Media	Desv. Desviación
VDIO_Influencia_del_ genero_en_la_empresa	56	1,00	4,00	2,5655	,88059
N válido (por lista)	56				

*Nota.* En la tabla se reflejan los datos de la Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)

De acuerdo a la Tabla 11, se tiene una media de 2,57 puntos al evaluar la influencia del género en las organizaciones, por lo cual se interpreta que existen criterios divididos entre los trabajadores al consultarles sobre la igualdad y equidad de género que existe al interior de sus empresas.

Así mismo, en cuanto a los efectos a largo plazo que se tiene de las organizaciones en el liderazgo transformacional se requiere elaborar una tabla presentando así los resultados tanto para la media aritmética como para la desviación estándar.

**Tabla 12***Efectos en el largo plazo*

<b>Estadísticos descriptivos</b>					
	N	Mínim o	Máxim o	Media	Desv. Desviación
VDIO_Efectos_en_el_l argo_plazo	56	1,00	5,00	2,4940	,98266
N válido (por lista)	56				

*Nota.* En la tabla se reflejan los datos de la Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)

En base a las cifras que se tiene que la Tabla 12, se identifica una media de 2,49 puntos por lo que interpreta que aproximadamente la mitad de los trabajadores se han

sentido motivados ante los cambios que han realizado su empresa en los últimos años, mientras que la otra mitad de ellos coinciden en que en sus organizaciones no se han efectuado cambios significativos que se encaminen hacia una mayor innovación interna dentro de la actividad laboral.

Esto de alguna manera puede influir en el futuro, puesto que, si no se ha percibido un cambio organizacional al interior de la empresa por parte de los trabajadores, no es posible que se obtengan resultados diferentes ya que la mitad de ellos no se sienten motivados para cumplir con las actividades laborales que se les haya encomendado por parte de su jefe inmediato.

Ahora también, si se comparan la influencia de género y los efectos a largo plazo con el género de los gerentes departamentales es posible obtener resultados que requiere una mayor profundidad de análisis, siendo preponderante elaborar una tabla como se observa a continuación:

**Tabla 13**

*Dimensiones del impacto organizacional según el género del jefe inmediato*

	<b>Género de su jefe inmediato</b>			
	<b>Media</b>		<b>Desviación estándar</b>	
	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
VDIO_Influencia_del_género_en_la_empresa	2,65	2,47	,72	,90
VDIO_Efectos_en_el_largo_plazo	2,58	2,39	,67	,77

*Nota.* En la tabla se reflejan los datos de la Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)

En la Tabla 13 se observa que las mujeres como líderes de las áreas departamentales mantienen un promedio inferior con un 2,47 puntos y 2,39 puntos para la influencia de género de la empresa y en los efectos a largo plazo respectivamente,

mientras que los hombres mantienen una calificación un poco más alta de 2,65 y 2,58 puntos para las variables analizadas.

Por ende, al interpretarse estas cifras se reconoce que una mujer como jefe departamental mantiene una mayor búsqueda de igualdad y equidad de género que los hombres dentro de su papel como líderes, inclusive se sienten más comprometidas con la motivación hacia sus trabajadores y el desarrollo de la innovación en las instalaciones de la empresa, para que, en base a ello, sea posible alcanzar las metas u objetivos organizaciones dentro de un largo plazo.

### ***Análisis Bivariado de las Variables***

Para realizar el análisis bivariado, se ha considerado establecer una relación entre las dimensiones de acuerdo a las Correlaciones de Pearson, cuyos resultados se observan en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 14**

*Correlación de Pearson entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del impacto organizacional (género y largo plazo)*

		<b>Correlaciones</b>						
		VILT_Influencia_idealizada	VILT_Motivacion_inspiracional	VILT_Estimulo_intelectual	VILT_Consideracion_individual	VILT_Tolerancia_psicologica	VIIO_Influencia_del_género_en_la_empresa	VIIO_Efectos_en_el_largo_plazo
VILT_Influencia_idealizada	Correlación de Pearson	1	,804**	,876**	,862**	,867**	,580**	,574**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
VILT_Motivacion_inspiracional	Correlación de Pearson	,804**	1	,844**	,838**	,792**	,658**	,670**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
VILT_Estimulo_intelectual	Correlación de Pearson	,876**	,844**	1	,901**	,852**	,613**	,620**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
VILT_Consideracion_individual	Correlación de Pearson	,862**	,838**	,901**	1	,888**	,723**	,696**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
VILT_Tolerancia_psicologica	Correlación de Pearson	,867**	,792**	,852**	,888**	1	,607**	,567**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56

VIIO_Influen- cia_del_ge- nero_en_la_ empresa	Correlación de Pearson	,580**	,658**	,613**	,723**	,607**	1	,794**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
VIIO_Efect- os_en_el_la- rgo_plazo	Correlación de Pearson	,574**	,670**	,620**	,696**	,567**	,794**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).								

*Nota.* En la tabla se observan las correlaciones de Pearson de las dimensiones que conforman la variable dependiente e independiente

En la Tabla 14 se registran todas las dimensiones tanto de la variable dependiente como independiente, por lo que es indispensable identificar las correlaciones más altas como se observa en la Tabla 15:

**Tabla 15**

*Principales correlacione de las variables de estudio.*

Dimensiones		Correlación de Pearson
Variable independiente	Variable dependiente	
VILT_Consideracion_individual	VDIO_Influencia_del_genero_en_l a_empresa	0,723
VILT_Consideracion_individual	VDIO_Efectos_en_el_largo_plazo	0,696

*Nota.* Variable Independiente Liderazgo Transformacional (VILT), Variable Dependiente Impacto Organizacional (VDIO)

En base a los resultados de la Tabla 15, se observa que existe una correlación alta positiva de 0,723 puntos entre la Consideración Individual del Liderazgo Transformacional y la Influencia de Género, por lo cual se interpreta que los líderes que atienden las necesidades individuales de sus trabajadores lo realizan buscando la igualdad y equidad de género sin que exista discriminación alguna entre hombres y mujeres, por lo que el líder abre oportunidades de aprendizaje con los miembros de su equipo de trabajo.

A más de ello, se tiene una correlación moderada positiva de 0,696 puntos al relacionar la Consideración Individual del Liderazgo Transformacional con los Efectos en el Largo Plazo, es decir, que aquellos jefes departamentales que sabe guiar a sus empleados de forma individual identificando las principales habilidades de cada persona, es posible que sus trabajadores se sientan motivados para el desarrollo de sus

funciones en el trabajo, por lo que inclusive, estarán en la capacidad de proponer ideas innovadoras con los que se establezcan cambios aplicables dentro de un largo plazo.

A más de ello, se ha realizado también entrevistas a los administradores de las empresas que se investigan, cuyos resultados se fundamentan en la importancia del liderazgo transformacional que debe aplicarse por parte de los jefes departamentales, considerando que las herramientas como la motivación, confianza, comprensión y respeto posibilita a desarrollar las habilidades que se requieren por parte del trabajador en el desempeño de sus actividades laborales.

Los entrevistados mencionan que es posible ser un buen líder independientemente del género al que se pertenezca ya sea hombre o mujer, aunque añaden también que los líderes del género femenino suelen ser más acertados al momento de designar responsabilidades puesto que la mayoría de mujeres poseen habilidades más desarrolladas en el cuidado y educación para sus hijos, por lo cual esto puede favorecer en la designación de tareas como un líder transformacional con sus colaboradores

No obstante, los entrevistados agregan que el desarrollar dotes de liderazgo entre los jefes departamentales si bien es cierto es favorable para la implementación de proyectos en las organizaciones, también se debe tomar en cuenta que el disponer de un líder transformacional requiere de tiempo en el proceso de tiempo para su contratación, pues sus efectos como gerente o jefe departamental prevalecen dentro de un enfoque de largo plazo, pues para que los jefes de cada área se conviertan en un líder transformador requiere de tiempo y esto podría generar impaciencia en aquellos directivos que exigen resultados inmediatos.

Por lo tanto, al utilizar el conjunto de datos obtenidos en el Focus Group es posible obtener una relación entre el Liderazgo Transformacional como Variable

Independiente y el Impacto Organizacional como Variable Dependiente, facilitando obtener una correlación entre cada una de ellas:

**Tabla 16**

*Correlación entre las variable dependiente e independiente de estudio*

		Correlaciones		
			VI_Liderazgo_transf ormacional_FG	VD_Impacto_organiza cional_FG
Rho de Spearman	VI_Liderazgo_transf ormacional_FG	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,616
	VD_Impacto_organiza cional_FG	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,616	1,000
		N	4	4

*Nota.* Los datos obtenidos del focus group que se ha realizado en el desarrollo de la presente investigación

En la Tabla 16 se observa que existe una correlación moderada positiva de 0,616 entre el Liderazgo Transformacional y el Impacto Organizacional, por lo cual en base a este resultado se interpreta que aquellos jefes que se caracterizan por ser más carismáticos y motivadores con sus empleados, buscan mantener la equidad de género sin que existan preferencias entre hombres y mujeres, por lo que a su vez los miembros de su equipo otorgan nuevas ideas innovadoras que incentiven al cambio tanto en su puesto de trabajo como en el área departamental para la que trabaja.

### **Hallazgos**

En el desarrollo del presente trabajo de estudio, se determina que las mujeres como jefes departamentales se inclinan un poco más como líderes transformacionales en comparación con los hombres, pues el género femenino mantiene una media aritmética de 2,48 puntos inclinándose así las respuestas de los trabajadores hacia siempre y casi siempre quienes mencionan que su jefe inmediato cumple a cabalidad con las dimensiones del Liderazgo Transformacional, pues en base a los resultados, el

género femenino se ha caracterizado por ser más motivador inspiracional en el desarrollo de las actividades de trabajo de un modo diferente.

En el trabajo de investigación desarrollado por Turrado (2017) sobre ¿Hombres y Mujeres utilizan Diferentes Estilos de Liderazgo? explica que las mujeres tienden a ser más democráticas mientras que los hombres son más autocráticos, por lo que el Liderazgo Transformacional se acerca más hacia el género femenino, pues las mujeres poseen una naturaleza que se enfoca aún más en la crianza y en la educación manteniendo también una sensibilidad social al delegar y dirigir funciones de trabajo.

Por otra parte, la Consideración Individual al ser una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional mantiene una alta correlación con las influencias de género en las organizaciones, es decir, que aquellos líderes que entienden las necesidades individuales de sus empleados, que reconocen que su aporte es importante para el trabajo en equipo y que fortalece el aprendizaje individual de cada trabajador, este tipo de líderes buscan mantener un cierto equilibrio entre los derechos y obligaciones de hombres y mujeres sin que existan favoritismos entre ambos tipos de género.

## **Resumen**

En el desarrollo del Capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos mediante las técnicas de recopilación de información por lo cual el estudio se ha aplicado a 56 trabajadores que se clasifican tanto para la empresa Distrivillafuerte Cía. Ltda., y la institución John Osteen Cía. Ltda.,

Los resultados estadísticos demuestran que el 82,1% de los empleados participantes tienen menos de 38 años de edad, los mismos que se encuentran dentro de la Generación Y a los que también se denominan como Milenials y se caracterizan por establecer cambios continuos buscando un nuevo ambiente laboral. Por su parte la

Generación Z, mantienen un amplio vínculo en la comunicación a través del uso de las redes sociales, de tal manera que el mantener una relación virtual entre los trabajadores con su jefe inmediato puede ser una alternativa para fortalecer la confianza organizacional dentro de un liderazgo participativo.

Adicional a ello, se destaca que entre las dimensiones del Liderazgo Transformacional como variable independiente están la Influencia Idealizada, la Motivación Inspiracional, el Estímulo Intelectual, la Consideración Individual y la Tolerancia Psicológica, de tal manera que todas ellas se encuentran relacionadas con la amplia participación de los miembros de un equipo de trabajo.

La variable dependiente le corresponde el Impacto Organizacional cuyas dimensiones están dadas por la influencia de género y los efectos dentro de un largo plazo en las que analizan los factores sociales de la igualdad y equidad dentro de las empresas que han sido analizadas.

### **Propuesta de valor de la investigación**

Dentro del presente artículo académico, se pone a consideración un modelo empresarial estratégico que indexa los aspectos más relevantes que se obtuvieron como resultado del presente artículo.

En el centro del modelo se encuentra el liderazgo transformacional, como elemento vertebral para mejorar e implementar caminos de tipo estratégicos en la organización orientados a establecer mejores prácticas de liderazgo en las firmas.

Este esquema integrado, es capaz de subsumirse en cualquier tipo de compañía o empresa personal; Así, puede usarse de manera abierta con el fin de entender, de manera concisa y precisa, desde la cosmovisión de esta investigación, como implementar el liderazgo transformacional, teniendo como ejes al género y el impacto a largo plazo, los mismos que están estrechamente unidos al núcleo del esquema.

Luego, desde los ejes género e impacto a largo plazo, nace un eje conmitante como resultado de la suma de los dos primeros, esto es equilibrio organizacional.

El equilibrio organizacional, tiene estrechos resultados vinculantes, con la rentabilidad de las empresas, así como con el clima laboral.

Dando finalmente como resultado, por el eje rentabilidad, una mejora considerable en la producción como en las finanzas; Y, por el eje del clima laboral, la proactividad, motivación e influencia personal positiva.

#### **Figura 4**

##### *Liderazgo Transformacional*



## Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Al realizar el análisis del Liderazgo Transformacional se ha identificado que sus principales dimensiones se conforman por la Influencia Idealizada, la Motivación Inspiracional, el Estímulo Intelectual, la Consideración Individual y la Tolerancia Psicológica, de tal manera que para cada una de ellas se han planteado ítems del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ 5X corta, realizando una adaptación de este tipo de instrumento para la recopilación de los datos.

En el desarrollo del presente estudio, el Impacto Organizacional se conforma por las dimensiones como la influencia del género en las empresas y los efectos del liderazgo dentro del largo plazo, destacando que la mayoría de los trabajadores de las entidades evaluadas consideran que al ser una mujer como líder departamental se busca una mayor equidad de género entre los propios empleados de la organización, destacando además estos mismos trabajadores al sentirse motivados es posible que planteen actividades innovadoras de cambio cuyo resultados se determinen dentro de un largo plazo.

Al comparar el Liderazgo Transformacional y el Impacto Organizacional se tiene una correlación moderada positiva de 0,62 puntos, lo cual demuestra que aquellos jefes departamentales que mantienen una amplia participación democrática con sus trabajadores se caracterizan por mantener relaciones equitativas entre hombres y mujeres sin que exista ningún tipo de distinción de género, lo que posibilita a que sus miembros del equipo de trabajo se sientan altamente motivados para realizar cambios innovadores durante el desarrollo de sus actividades laborales.

## **Recomendaciones**

Es recomendable que, en los próximos estudios, se realice un análisis comparativo entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional tomando en cuenta todos los ítems que conforman el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ Larga, para que, en base a ello, sea posible establecer diferencias entre las formas de motivación, sistemas de recompensas por los logros alcanzados y las acciones correctivas que se llevan a cabo por parte del jefe inmediato de una organización.

Es recomendable que se realicen investigaciones adicionales con mayor profundidad sobre los derechos y obligaciones en el trabajo manteniendo la equidad e igualdad de género tanto entre hombres y mujeres, llegando inclusive a establecer niveles de productividad de acuerdo a un cierto estilo de liderazgo, mediante la cual sea posible evaluarse los niveles de eficacia y eficiencia en comparación con el tiempo y los objetivos que se hayan logrado.

Resulta preponderante que al menos una vez al año se realice una evaluación sobre la realidad actual del liderazgo en las organizaciones, siendo fundamental medir la opinión de cada uno de los empleados y conocer sus principales motivaciones durante el cumplimiento de sus actividades laborales e identificar que si con la forma de dirección actual, se han alcanzado los objetivos y metas establecidos con anterioridad.

### **Contribuciones Teóricas y Prácticas**

Existen diversas teorías que se relacionan con el liderazgo de las organizaciones, entre ellas la Teoría de las Relaciones Transformacionales en la cual no se destaca solamente el rendimiento de grupo, sino también el desarrollo potencial de cada uno de los empleados que conforman el equipo de trabajo, de tal manera que sea posible combinar los intereses del grupo con los intereses individuales de cada miembro del equipo, siendo indispensable la confianza por parte del líder manteniendo una cooperación mutua.

A más de ello, el estudio actual también mantiene una amplia relación con la Teoría de Género en la que se reconoce que no existe diferencia biológica entre hombres y mujeres, sino que más bien, ellos se caracterizan por ser iguales desde todos los puntos de vista posibles. Este tipo de teoría se consideran que, al interior de una empresa, tanto el género masculino como femenino poseen los mismos derechos sin ningún tipo de discriminación alguna, principalmente en el ámbito económico, social y político.

### **Futuras Investigaciones**

En el trabajo actual de investigación, se ha adaptado el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) propuesto por Bernard Bass en el cual se analizó el Liderazgo Transformacional y su Impacto Organizacional de acuerdo al género, por lo cual el presente estudio es posible aplicarlo para otro tipo de entidades ya sean públicas o privadas, tomando en cuenta la realidad actual interna para cada tipo de empresa o institución.

La presente investigación puede adaptarse para aquellas organizaciones que busquen líderes transformacionales en cada una de sus áreas o departamentos de trabajo, en las que las dimensiones como la Influencia Idealizada, la Motivación

Inspiracional, el Estímulo Intelectual, la Consideración Individual y la Tolerancia Psicológica, son necesarias y hasta indispensables para evaluar un liderazgo participativo y democrático, de tal manera que los jefes de cada departamento identifiquen las necesidades individuales de sus trabajadores y con ello, sea posible potencializar una coordinación como un trabajo en equipo.

## Referencias

- Aguilera, J. (2015). *El Factor Proactivo*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Alapont, M. P. (2017). *La comunicación en la era Trump*. Barcelona: uoc.
- Bermejo, J. C., & Martínez, A. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Bracho, O., & García, J. (23 de agosto de 2013). *Redalyc: Telos*. Obtenido de Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional:  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (23 de septiembre de 2019). *Revista de la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Obtenido de Liderazgo Transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317661002.pdf>
- Dávila, C. (Agosto de 2021). Matriz Operacional del Trabajo de Titulación: "El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo". Quito.
- Díaz, A. (2016). *Estadística aplicada a Administración y Economía*. México D.F.: McGraw Hill Educación.
- Espinosa, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (03 de noviembre de 2014). *Scielo: investigación en Liderazgo y Comportamiento Organizacional del Grupo Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario*. Obtenido de Prácticas de Liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a11.pdf>

- González, O., Ríos, G., & Leòn, J. (03 de diciembre de 2015). *Redalyc: Revista Telos*.  
Obtenido de Características del liderazgo transformacional en un grupo de  
docentes universitarios: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Hermosilla, D., Amutio, A., & Da Costa, S. (07 de diciembre de 2016). *Scielo: Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Obtenido de El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Variables Mediadoras y Consecuencias a Largo Plazo:  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622016000300135#:~:text=Los%20componentes%20principales%20del%20liderazgo,diferencias%20individuales%20y%20d\)%20la%20estimulaci%C3%B3n](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135#:~:text=Los%20componentes%20principales%20del%20liderazgo,diferencias%20individuales%20y%20d)%20la%20estimulaci%C3%B3n)
- Ignaciano, L. (23 de septiembre de 2016). *Liderazgo en negocios internacionales*.  
Obtenido de  
<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2424/es/ereader/uide/41087?page=4>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). *Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional 7ma ed.* México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- Llobera, J. M., Pellicer, M. C., & Arevalo, J. A. (2015). *Economía de la Empresa*.  
Catalunya: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Marmol, F. A. (2014). El clima organizacional y su impacto en la motivación de los clientes internos de la Empresa Pongarbel S.A. Provincia de Los Ríos, año 2014. *UNIVERSIDAD SANTIAGO DE GUAYAQUIL*.
- Martin, C. (2017). *El Nuevo Liderazgo*. Madrid: Ediciones Granica.
- Medina, J., & Ramírez, M. (25 de febrero de 2020). *Scielo: Apertura Guadalajara*.  
Obtenido de Validez y Confiabilidad de un test en línea sobre los fenómenos de

reflexión y refracción del sonido:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802019000200104#:~:text=La%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20test,realizadas%20por%20medio%20de%20este](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802019000200104#:~:text=La%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20test,realizadas%20por%20medio%20de%20este).

Mingol, S. P. (2016). *Humanismo Global. Religiones, Derecho y Genero*. Sevilla:

Estudios Themata.

Reidi, M. (2014, agosto 15). *Redalyc: Investigación en educación médica*. Retrieved from Confabilidad en la Medición:

<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733227007.pdf>

Rossi, L., Maris, S., & Garzaniti. (23 de agosto de 2018). *Scielo: Acta de Investigación Psicológica*. Obtenido de La inteligencia a través de las generaciones:

Millenials y Centennialis:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-48322018000200090](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322018000200090)

Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Madrid - España: Editorial Alfíl .

Salcedo Fernandez, A. (2018). *Liderazgo Transformacional, que es y como medirlo?*

Madrid: Esic Editorial.

Sánchez, A. A. (23 de marzo de 2014). *Liderazgo Transformacional, felicidad y*

*cultura*. Obtenido de Universidad de Tadeo:

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3445/Informe%20Académico%20-%20Impacto%20del%20Liderazgo%20Transformacional%20y%20la%20Felicidad%20en%20la%20Cultura%20Organizac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Scholtus, S. (2019). *Women in Leadership*. Del Plata: Universidad Adventista del Plata.

Triola, M. (2015). *Estadística 12da ed*. México: Pearson Educación.

Turrado, M. (30 de agosto de 2017). Scielo: Relaciones Laborales y Recursos Humanos. *Hombres y Mujeres utilizan diferentes estilos de liderazgo?* León, España: Universidad de León.

**Apéndice A: Matriz Metodológica**

<b>Tipo de documento</b>	<b>Enfoque del alcance</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Metodología</b>	<b>Tipo de variable</b>		<b>Tipo de sujetos de estudio</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Bases de datos</b>
Artículo original	Analítico	Primarias	Cuantitativo	Tipos de variables según su operatividad	Variable cuantitativas	Perfil	Encuesta física	Base de datos de la investigación de campo
				Según su relación con otras variables	Variable dependiente e independiente	Autoridad del negocio	Entrevista	Información recopilada en la entrevista
	Descriptivo	Secundarias			Variable moderadora	Segmento	Grupos focales	Reuniones mediante zoom

**Apéndice B: Formato del cuestionario MLQ 5X**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES PARA MEDIR EL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE ACUERDO A LA HERRAMIENTA**

**MLQ – 5X CORTA**

**Datos personales del encuestado:**

Edad \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Especifique el género de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

No.	Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Expresa satisfacción cuando cumplo con las metas					
2	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella					
3	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones					
4	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos					
5	Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios					
6	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
7	Habla del futuro con optimismo					
8	Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar					
9	Presenta una convincente visión del futuro					
10	Aumenta mi deseo de tener éxito					
11	Incrementa en mí el deseo de trabajar más					
12	Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos					
13	Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba					
14	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo					
15	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
16	Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas					
17	Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo					
18	Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior					
19	Nos habla de sus valores y creencias más importantes					
20	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					

21	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
22	Me trata como una persona individual y no sólo como miembro de un grupo					
23	Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones					
24	Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes					
25	Me ayuda a mejorar mis capacidades					
26	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios					
27	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
28	Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada)					
29	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
30	Trabaja conmigo de forma satisfactoria					
31	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación					

### **Apéndice C: Cuestionario para los Trabajadores para Medir el Impacto**

#### **Organizacional en las Entidades**

#### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES PARA EVALUAR EL IMPACTO ORGANIZACIONAL**

<b>No.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
1	¿Su jefe inmediato reconoce los derechos y obligaciones manteniendo la igualdad de género entre sus trabajadores?					
2	Su jefe inmediato reconoce la igualdad salarial de las mujeres trabajadoras en su empresa					
3	¿Su jefe inmediato aplica la igualdad de oportunidades en hombres y mujeres trabajadoras?					
4	Considera usted que su empresa ha realizado cambios que fortalezcan la innovación empresarial en estos últimos dos años?					
5	¿Considera que se ha cambiado su forma de trabajo en el cargo que usted desempeña en estos últimos dos años?					
6	¿Se ha sentido motivado por los cambios que se han realizado en la organización en estos últimos dos años?					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**